

# Resumen ejecutivo

## PEI 2018-2022

El PEI se elaboró en dos partes, la primera atendiendo los estándares de trabajo en la planificación estratégica (diagnóstico, toda, identificación de retos, necesidades de fortalecimiento, el pensamiento político de los agremiados). La segunda, con base en las perspectivas de crecimiento institucional para el largo plazo, los cambios estructurales y estratégicos que implican un salto cualitativo para atender una misión renovada que apuesta por promover y facilitar el desarrollo integral de los municipios.

El PEI se presenta en secciones: el contexto municipal, los retos más importantes identificados por el equipo y la Junta Directiva, el marco estratégico ajustado: misión, visión, valores, la definición de tres líneas estratégicas que son congruentes con los objetivos estatutarios y el trabajo de crear las nuevas unidades y departamentos, el ajuste de las competencias de gerencias y las matrices de planificación, más un nuevo modelo de seguimiento y control. Según el organigrama, por gerencia y departamento, se describen los cambios estratégicos, nuevas competencias con la creación de unidades.

## Contexto de desarrollo de los municipios

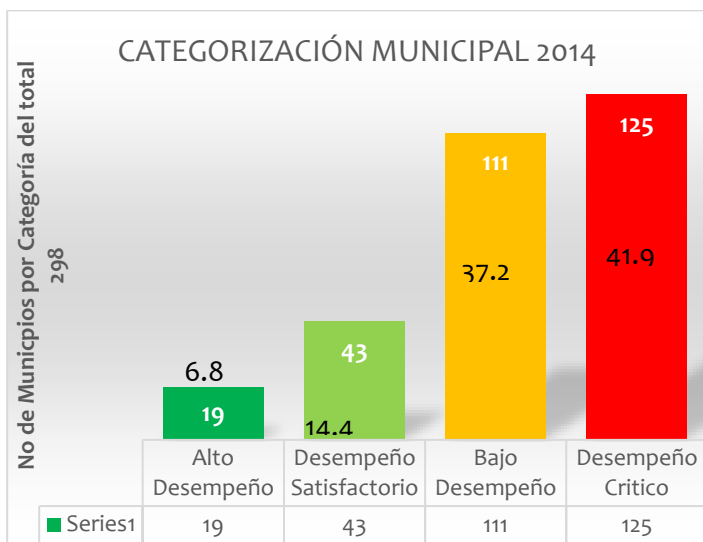
Honduras es un país de ingreso medio-bajo que se enfrenta a desafíos significativos, con cerca del 66% de la población viviendo en la pobreza (2016), según datos oficiales, aunque en 2016, la economía del país creció en un 3.7%. Ha habido un rápido aumento de la emigración con un aumento del 36% entre 2006-2013. En zonas rurales, aproximadamente 1 de cada 5 hondureños vive en pobreza extrema o con menos de US\$1.90 al día. Honduras también es susceptible a fenómenos naturales adversos como huracanes y sequías y el sector agrícola, por ejemplo, perdió cerca de un tercio de sus ingresos en las dos últimas décadas. Es necesario mejorar la calidad de la educación y diversificar las fuentes de ingresos rurales, ya que la mayoría de los hondureños que viven en pobreza residen en esas áreas y dependen de la agricultura para subsistir. Honduras se encuentra en el último lugar de AL en índice de Desarrollo Humano<sup>1</sup>. A pesar de algunos avances, otro de los grandes desafíos del país sigue siendo los altos índices de criminalidad y violencia.

---

<sup>1</sup> El IDH, tiene en cuenta tres variables: vida larga y saludable, conocimientos y nivel de vida digna. Por lo tanto, influyen entre otros el hecho de que la esperanza de vida en Honduras esté en 73,1 años, su tasa de mortalidad en y renta per cápita.

La división política del país, reconoce la existencia de dos niveles de gobierno: el gobierno central y 298 gobiernos municipales. Muchas comunidades y municipios no logran aun contar con los servicios básicos necesarios para una vida digna y decorosa, con una brecha muy fuerte urbano-rural y de cobertura de servicios, especialmente de salud, educación y energía eléctrica, entre otros.

Los datos de la última Categorización Municipal emitidos por la Secretaría de Gobernación, Justicia y Descentralización (SGJD), presentan los siguientes resultados:



236 municipios pertenecen a las categorías más bajas de desarrollo (79%). Los 125 de categoría D, son municipalidades con organización mínima para funcionar, no cubren las competencias de funcionamiento y desarrollo emanadas de la Ley, no cuentan con autonomía financiera, demandan en 80% y más de las transferencias del gobierno para soportar sus inversiones, gastos de funcionamiento sobrepasan los parámetros legales, cubren gastos de funcionamiento con transferencias más allá del 15%, mínimo esfuerzo fiscales, situación de desahorro.

Gráfico 1: Resultados de la Categorización Municipal 2014

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible abarca objetivos y metas para la promoción del desarrollo social, económico y político de la sociedad actual sin perjudicar la sociedad futura. Los gobiernos locales son actores clave para el logro de la Agenda, basándose en la capacidad de ellos en identificar las principales necesidades y desafíos de sus poblaciones por ser el nivel de gobierno más cerca de los ciudadanos. La gestión de los Gobiernos Municipales, está relacionadas con los ODS 1, 2, 3, 5, 9 y 14.

Por otro lado, el país es signatario de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, que abarca objetivos y metas para la promoción del desarrollo social, económico y político de la sociedad actual sin perjudicar a las generaciones futuras. Los gobiernos locales son actores clave para la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) definidos en dicha Agenda, basándose en la capacidad de ellos en identificar las principales necesidades y de responder a los grandes desafíos de sus poblaciones, por ser el nivel de gobierno más cerca de los ciudadanos. La gestión de los Gobiernos Municipales, está relacionadas con los ODS 1, 2, 3, 5, 9 y 14.

En cuanto a la descentralización, sigue siendo un modelo de gestión del gobierno más democrático, dado que provee una mejor oferta para mejorar la gestión local. A la fecha de

elaboración del presente PEI, el país tiene un marco legal latente específico: la Ley de Descentralización del Estado (aunque falta su publicación en la Gaceta para que entre en vigencia), la cual establece las normas de relacionamiento entre ambos niveles de gobierno y propone una acción local más focalizada en las necesidades territoriales.

## Perspectivas gremiales

La Asociación de Municipios de Honduras se caracteriza por impulsar y llevar a cabo el diálogo entre las políticas nacionales y locales, así como por su capacidad de movilizar a las autoridades municipales y articular acciones con diversos tipos de actores.

Según una Encuesta del 30% de la representación gremial, las municipalidades C y D tienen un pensamiento común sobre la existencia de la AMHON, en cuanto a que debe velar por el desarrollo integral, fortalecer su desempeño y ser su representante en la defensa de sus intereses, como gremio municipal. De igual manera, las A y B presentan la misma tendencia en sus respuestas.

En cuanto al papel de la AMHON en las relaciones entre los gobiernos municipales y los sectores del gobierno central, la mayoría piensa que es fundamental que la AMHON apoye y asista las relaciones de gobernanza entre los gobiernos municipales y los sectores de gobierno central. El segundo tema de importancia es el manejo de información, seguido por el cumplimiento de las políticas y el mejoramiento en indicadores de desarrollo en el territorio municipal.

En cuanto al papel de incidencia política, para la categoría D lo más importante es evitar que se apruebe leyes nocivas a la autonomía municipal, mientras que para municipalidades C hay que incidir en el Poder Legislativo para que se apruebe leyes favorables a los municipios y después incidir en los sectores de Gobierno en normativas especiales, que sean aplicables a los municipios. Esta misma categoría también concede importancia a evitar leyes nocivas a la autonomía.

En cuanto al papel de los agremiados, se presenta una tendencia similar entre categorías C y D, dando mayor relevancia a participar en los procesos de concertación de la AMHON, asegurar la contribución del 1% para el sostenimiento de la institución, cumplir con los estatutos y, de menor escala, ser parte de la imagen institucional. En las categorías A y B, no le dan mucha importancia a la imagen institucional y presentan una ligera tendencia a cumplir con los estatutos, a participar en la concertación y al aporte del 1% de sus ingresos corrientes a la Asociación.

## Retos institucionales identificados

Los retos institucionales para el período 2018 – 2022 se pueden agrupar en dos grandes áreas: una orientada directamente con los miembros de la Asociación y otra vinculada a otros actores con poder de decisión en el país.

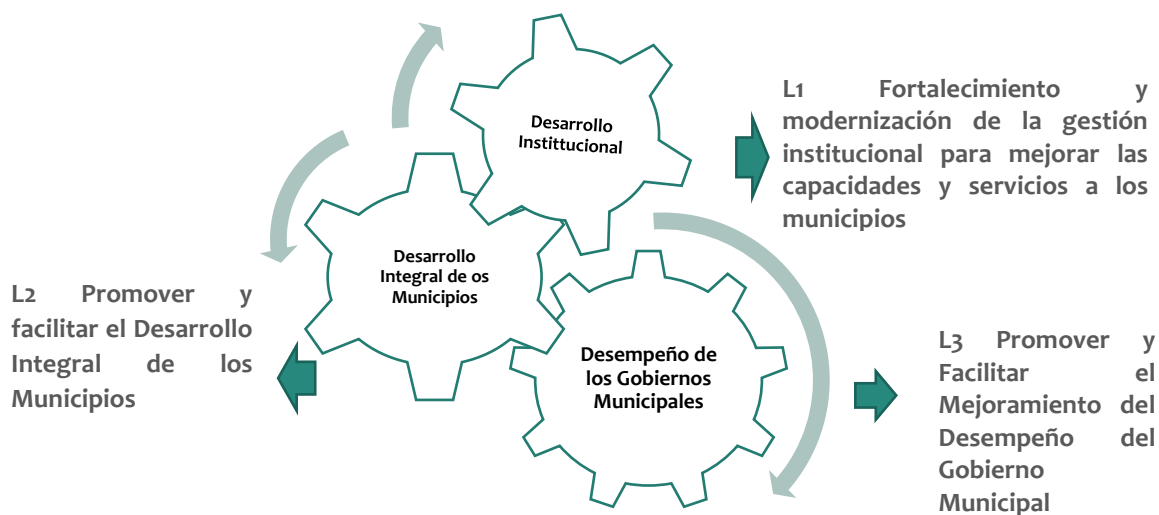
- Reformar y actualizar sus Estatutos, para potenciar un desarrollo institucional sostenible, mejorar la cohesión gremial y fortalecer las capacidades de incidencia política y fundamentos para el desarrollo integral de los municipios.
- Diseñar e implementar un sistema de información municipal permanente, que sea útil para la toma de decisiones de inversión en el desempeño municipal (necesidades evaluadas) para promover y facilitar acciones más efectivas de asistencia y fundamentar propuestas y agendas de incidencia asociados al desarrollo integral de los municipios.
- Contar con fundamentos científicos y de información pertinente y oportuna para promover y facilitar el desarrollo integral de los municipios y la búsqueda de recursos alternativos que se orienten a temas de demanda, de interés y de urgencia para los municipios (se propone una lista de 17 temas de investigación y construcción de estrategias).
- Promover y facilitar mecanismos eficientes de vinculación entre el gobierno central y los gobiernos municipales, buscando una intervención territorial conjunta, dedicada a superar los indicadores actuales de desarrollo.
- Incidir en la acción conjunta de los actores públicos y privados en los municipios, para el movimiento positivo de indicadores de desarrollo sectoriales.
- Proveer a los gobiernos municipales, una oferta universal de apoyo, asistencia a los funcionarios públicos, mediante modelos sistematizados y a disposición por diferentes vías (capacitación, asistencia, acompañamiento tecnológico y otros).
- Fortalecer la Gestión Asociativa y Gobernanza Territorial, integrando la oferta pública con la demanda local, promoviendo la articulación con actores públicos y privados e instancias de diálogo y pacto social para el desarrollo territorial.
- Impulsar la descentralización sobre la base del principio de autonomía municipal, desde la esfera legal, la incidencia y las propuestas concretas de agendas, planes sectoriales y fortalecimiento municipal.
- Desarrollar mecanismos de actualización y gestión del conocimiento del capital humano, utilizando la tecnología y buscando recursos de apoyo.
- Buscar estrategias de mayor equilibrio en la atención a los municipios de categoría A y B, estudiando sus necesidades específicas e innovando en propuestas que coadyuven al desarrollo de las inversiones públicas y privadas.

## Marco estratégico del PEI 2018-2022

Misión	Visión
Somos la asociación representativa de todos los municipios de Honduras que se encarga de promover y facilitar la autonomía municipal, el desarrollo integral, el desempeño de los gobiernos municipales, la democracia y la gobernabilidad territorial.	La Asociación de Municipios de Honduras representa de forma eficiente, los intereses gremiales que fortalecen el desempeño de los gobiernos municipales y su contribución al desarrollo municipal y nacional, mediante la incidencia en la toma de decisiones políticas, legales y administrativas.

Valores que rigen el asociativismo y adhesión de los miembros a la AMHON; 1) transparencia, 2) veracidad, 3) integridad, 4) solidaridad, 4) responsabilidad, 5) respeto, 6) Beligerancia y 7) Civismo y gobernabilidad.

### Objetivos Institucionales y Líneas Estratégicas del PEI 2018-2022



La AMHON representa a los 298 del país y extiende su misión y sus líneas de trabajo hacia el desarrollo integral de los municipios, lo que implica un trabajo de incidencia, coordinación y propuestas aceleradoras para que las instituciones de gobierno amplíen y mejoren la cobertura y la calidad de sus políticas, inversiones, mecanismos y servicios sectoriales en el ámbito territorial, ya sea en forma directa o preferiblemente descentralizada, atendiendo el rezago que muestran los indicadores de desarrollo. Este afán, incluye el trabajo de los ODS focalizado en indicadores que disminuyan ese rezago y prioricen las atenciones a municipios

que históricamente han padecido y siguen padeciendo bajos y estacionarios indicadores de desarrollo territorial, social, económico y humano.

Al mismo tiempo, es fundamental que la gestión pública municipal se fortalezca, se modernice y se asegure que el recurso humano sea un capital de crecimiento institucional. En este sentido, el trabajo de la AMHON es lograr la mayor cobertura posible en la dotación y puesta en marcha de herramientas, mecanismos, tecnologías, sistemas de información administrativos y financieros, funciones asignadas en la Ley de Carrera Administrativa Municipal y competencias idóneas basadas en conocimientos técnicos. De esta forma, el desempeño de los gobiernos municipales contribuirá al desarrollo del país con un manejo eficiente, eficaz y transparente de los recursos, bajo un orden legal, técnico y administrativo.

Por otro lado, las perspectivas de desarrollo de la Asociación, se cifran en la ampliación y modernización de la gestión institucional para prestar mejores servicios, asesorías y apoyo a los municipios, a partir de un conocimiento más técnico y científico de la realidad municipal (datos, tendencias, historia del desarrollo) y de las relaciones de gobernanza entre el gobierno central y el municipal, en la búsqueda de detonantes, acuerdos, proyectos y procesos que consigan la ampliación y la calidad de los servicios públicos en el nivel local. La fuerza gremial, también busca desarrollar una agenda de incidencia política, que por un lado beneficie a los 298 municipios y, por otro, posicione mejor los criterios de desarrollo, de inversión de políticas públicas y de desempeño eficaz de los actores obligados a mover indicadores, junto a los gobiernos locales.

## Líneas Estratégicas del PEI

### L1 Fortalecimiento y modernización de la gestión institucional para mejorar las capacidades de servicios a los municipios

Son los esfuerzos orientados a identificar debilidades y proponer soluciones para que la AMHON, cumpla con sus funciones estatutarias de forma eficiente y eficaz, considerando el desarrollo intelectual de sus empleados, el uso óptimo de la tecnología disponible y un crecimiento continuo que le permita ofrecer mejores servicios a los municipios.

Los esfuerzos se orientarán a:

- Reformas y Actualizaciones de Estatutos.
- Construcción e implementación de la Agenda de Incidencia Política.
- Estructura y análisis actualizados sobre posición y necesidades específicas de desarrollo sectorial en los municipios.
- Diseñar e implementar una estrategia de cooperación internacional, con portafolios de Proyectos.
- Creación de Sistema de Información Municipal a través de una unidad de Estadísticas municipales.

- Actualización permanente de las capacidades y competencias profesionales, para asistir técnicamente a los municipios.
- Permanente comunicación y consenso para buscar mecanismos de mayor cobertura en asistencia a los municipios.
- Propiciar y facilitar acuerdos con los diferentes sectores del Gobierno Central, para mejorar indicadores en los municipios.
- Elaborar e implementar modelos de gestión para el desempeño municipal en la cogestión con los sectores de gobierno.
- Tecnología aplicada para asistir a los municipios con ventaja y economía de escalas.

## L2 Promover y facilitar el desarrollo integral de los Municipios

Promover, mediante la incidencia política y la asistencia técnica, un proceso de transformación multidimensional, sistémico, sostenible e incluyente en los municipios, las mancomunidades y las regiones del país bajo el liderazgo de los gobiernos municipales, a efectos de lograr el bienestar económico y social de la población de forma planificada y articulada con diferentes actores públicos y privados, en armonía y equilibrio con el ambiente.

Los esfuerzos se orientarán a:

- Realizar análisis actualizados sobre posición y necesidades específicas de desarrollo sectorial en los municipios.
- Propiciar y facilitar acuerdos con los diferentes sectores del Gobierno Central para mejorar los indicadores de desarrollo en los municipios.
- Elaborar e implementar modelos de gestión para el desempeño municipal, en la cogestión con los sectores de Gobierno.
- Impulsar proyectos de apoyo a la ejecución municipal, tendientes a movimientos positivos de los indicadores de desarrollo municipal.
- Incidencia política, legal y permanente para una mejor relación intergubernamental, en beneficio de superar indicadores en los municipios.
- Diseñar e impulsar una Agenda AMHON para la territorialización de los ODS, que represente las diferentes necesidades territoriales y acceda a los recursos sectoriales, el apoyo de la cooperación y la alianza con la sociedad civil, para buscar un mayor equilibrio en las inversiones directas a los municipios, con ventanas de ahorro, oportunidades de empleo, participación, inclusión, democracia, gobernabilidad y sustentabilidad.
- Elaborar estudios, investigaciones, bases de datos e información clave que contribuyan al análisis de desequilibrios, cobertura de competencias sectoriales y esfuerzos municipales para mejorar el nivel de vida de la ciudadanía.
- Contar con diferentes opciones para empujar y asignar la inversión pública y de la cooperación en los espacios territoriales más rezagados (C y D), aprovechando las ventajas comparativas de los más desarrollados (con agenda para municipios A y B).

Para impulsar el desarrollo integral de los municipios, la AMHON ha establecido un modelo de gestión que consiste en desarrollar, paso a paso, diferentes etapas de trabajo que aseguren, en la medida de lo posible, que todos los esfuerzos realizados se dirijan a desarrollar o mejorar las capacidades de los gobiernos municipales y sus interlocutores centrales, así como adoptar las medidas políticas, técnicas y administrativas para gestionar agendas, proyectos, acuerdos bilaterales entre instituciones y municipalidades, para mejorar indicadores de desarrollo



La primera etapa consiste en el conocimiento pleno de leyes, institucionalidad, datos, indicadores y tendencias, sobre el tema de desarrollo seleccionado. La AMHON, a partir de información idónea (sistemática, base de datos, gráficos, mapas y otras), pone sobre la mesa la situación actual como punto de partida para un segundo momento. Luego, interactuando con el sector responsable se analiza por qué no se mueven los indicadores, ni mejoran algunas problemáticas y qué papel podría jugar la municipalidad. De este encuentro, deberán surgir las estrategias conjuntas (Etapa II). El papel de la municipalidad debe fortalecerse con políticas, funciones, mecanismos, presupuesto, movilización de la comunidad y otros temas (Etapa III). Es importante que las municipalidades desarrollen capacidades de contrapartida en cada uno de los sectores de la gestión pública,-debiendo contar con unidades, funciones, competencias y herramientas (Etapa IV). Se espera que la relación de gobernanza proponga un proceso, con recursos humanos y técnicos, metas, estrategias e inversiones.

### L3 Promover y Facilitar el Mejoramiento del Desempeño Municipal

A través de este lineamiento estratégico, se ponen a disposición de las municipalidades una serie de mecanismos técnicos, legales y administrativos, que sirvan para guiar y mejorar el desempeño municipal bajo criterios de eficiencia, eficacia, transparencia, rendición de cuentas y participación ciudadana.

Los esfuerzos se orientarán a:

- Destinar los esfuerzos de los gobiernos municipales al ordenamiento territorial y sus vinculaciones con la planificación del desarrollo, incluidos los PDM.



- Asistir a los gobiernos municipales en la implementación de sistemas administrativos, financieros y contables, que les permitan un registro ordenado y una gestión transparente acorde con las normas legales vigentes.
- Asesorar y asistir técnicamente la mejora de mecanismos, sistemas y servicios para el mejoramiento de los ingresos fiscales
- Promover y facilitar el desarrollo de la gestión mancomunada a partir de asistencia técnica, legal y administrativa, a favor de su funcionamiento y proyectos de apoyo temáticos.
- Organizar y desarrollar encuentros, talleres, reuniones para dinamizar el aprendizaje y el intercambio de experiencias en materias de la gestión pública local.
- Diseñar y poner a disposición de los funcionarios municipales, una plataforma virtual de documentos y mecanismos para la formación y el desarrollo de capacidades, que sea útil para la actualización permanente de la gestión municipal.

### **Estructura orgánica: ampliando la cobertura temática y las fortalezas para actuar**

La AMHON reconfigura su estructura, mejorando y ampliando sus capacidades a través de la creación de nuevas dependencias acordes a mayores cargas según el diagnóstico y las propuestas de las líneas estratégicas del PEI (ver organigrama en la siguiente página).

La Gerencia de Planificación asume nuevos retos: i) la creación de la Unidad de Transparencia Institucional, por mandato de la Junta Directiva que, aun reconociendo que la AMHON no es una “institución obligada”<sup>2</sup>, ha definido visibilizar la gestión administrativa en la plataforma del IAIP; ii) la creación de la Unidad de Estadísticas Municipales, un derrotero para contar con información oficial de los municipios, promover investigaciones temáticas para justificar propuestas de desarrollo y un insumo valioso para la incidencia política; iii) cambios en la visión y gestión de recursos externos, tratando de canalizar más recursos directos al municipio y mancomunidades con la mayor cobertura posible, explorando otras modalidades como la triangulación entre países socios con los municipios, la cooperación descentralizada y las alianzas con sectores de gobierno, incidiendo claro está en los donantes; iv) un nuevo enfoque de monitoreo y evaluación, por medio de una Unidad de Asistencia Técnica y Seguimiento, que incluye el diseño de un sistema automático de planificación y nuevas formas de medir la eficiencia, la eficacia y la adaptación a los grandes cambios definidos en el presente PEI. Hay un cambio estratégico en la capacidad para atender a nuestros agremiados, elevando el nivel de servicios a una Gerencia (antes departamento de Atención al Agremiado), cuyo papel es ampliar los servicios incluyendo la conectividad y apoyo a las gestiones con el sector público, que las municipalidades hacen desde la capital del país (búsqueda de información, trámites en instituciones) y dando soporte a las gestiones para las transferencias municipales, entre otros servicios vigentes.

En el área de Comunicaciones y conectividad, se apuesta por un enlace más fluido y de utilidad con las municipalidades y sus funcionarios. Se propone mejoras tecnológicas y nuevas

---

<sup>2</sup> Término utilizado en la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública para clasificar instituciones que no está obligada a adscribirse la plataforma del IAIP.

estrategias de comunicación con los gobiernos municipales y sus funcionarios, para proyectar los mecanismos y las herramientas que son un capital de trabajo para la mejora del desempeño y, en general, para brindar información sobre los temas gremiales de interés. Esto se realizará a partir de un trabajo interno más coordinado, con mayor visibilidad de los avances institucionales y de la gestión de los gobiernos municipales, conectando a temas nacionales vinculantes y a reformas en el sistema de información, bajo la égida de la Unidad de Estrategias y Comunicación, adscrita al Departamento de Comunicaciones.

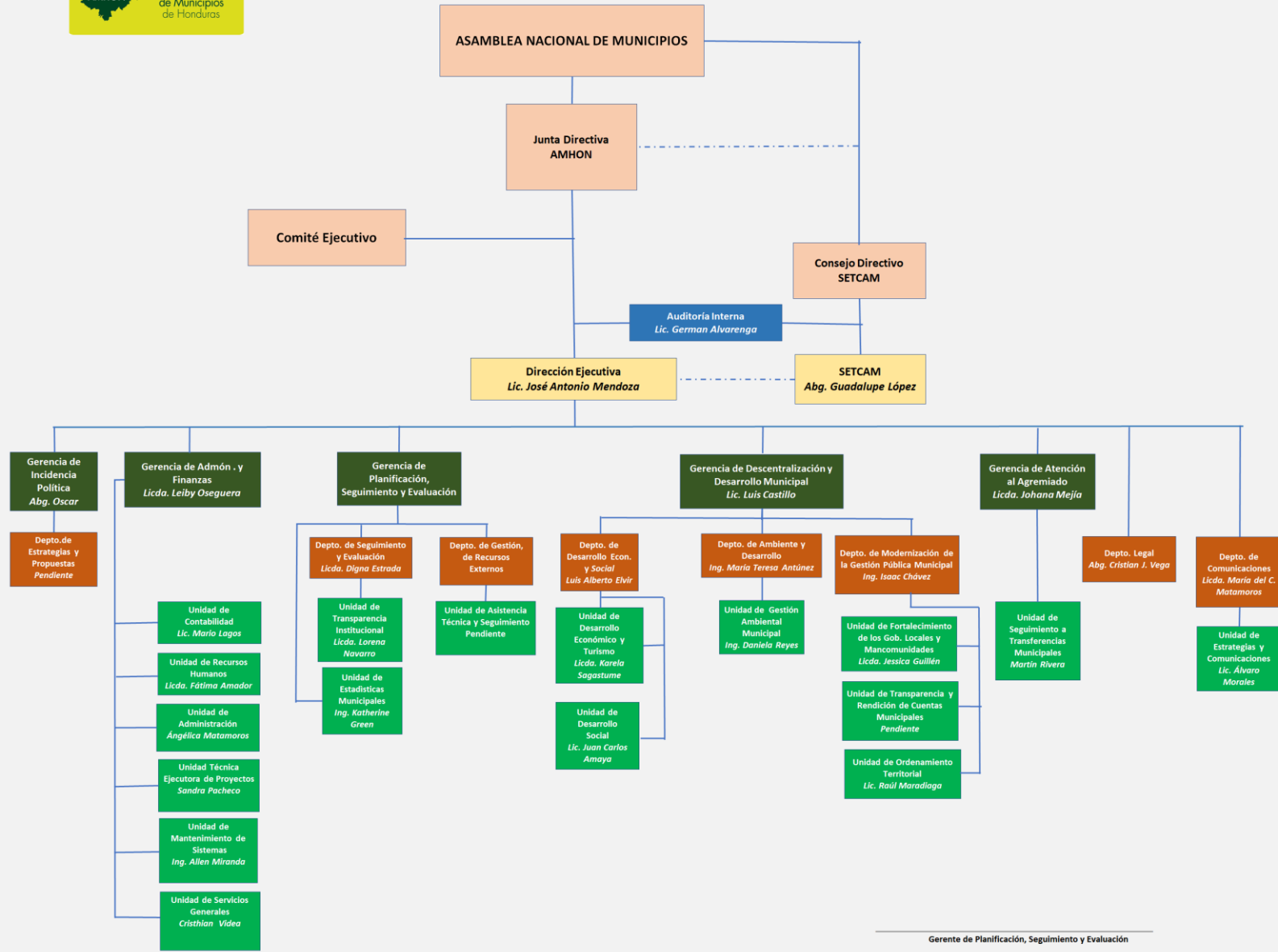
La incidencia política, es una de las potestades más valiosas de la AMHON, en el sentido de contar con una adhesión del 100% de los municipios, lo que representa una condición muy favorable en este proceso. Para la Gerencia de Incidencia Política, se trata de ampliar capacidades técnicas para un trabajo más científico y anticipado sobre los temas de incidencia mediante la creación de una unidad de apoyo denominada Estrategias y Propuestas. Asimismo, la Gerencia contará con una Agenda de Incidencia Política, concertada con el gremio y como parte de la proyección institucional para la conexión con diferentes actores, sociedad civil, sector privado y la cooperación internacional, en la búsqueda de investigaciones, estudios, foros, consultas y argumentos que beneficien a los municipios, desarrollen la capacidad de propuesta y descarten decisiones legales o políticas no convenientes. Siempre se mantiene la presencia en todos los espacios nacionales como una constante desde la Gerencia, sobre todo en el espacio legislativo.

El Departamento Legal, propone métodos para sistematizar y ampliar la cobertura en aquellos temas universales o de interés para todos los municipios, en el manejo legal del desempeño municipal y de la interacción con otras instancias gubernamentales, buscando una difusión más equitativa, universal, dinámica y tecnológica de la información y poniendo a disposición de los agremiados herramientas estandarizadas que guíen su desempeño en acciones legales.

En aspectos administrativos y financieros, la Gerencia a cargo diseñará un sistema contable administrativo y financiero que automatice la gestión y permita facilitar la visibilidad de la transparencia, la agilidad y la pertinencia en los registros. Por otro lado, la Unidad de Recursos Humanos se adscribe a esta Gerencia, con responsabilidades más amplias e instrumentadas, con una apertura a la capacitación más moderna y vinculante a los diferentes puestos de trabajo que, por la naturaleza de la institución, son muy diversos pero complementarios (ambiente, descentralización, desarrollo social, estadísticas, etc.). En el marco legal, la Gerencia ya ha comenzado la revisión y actualización de una serie de reglamentos internos que repercute en el apego a los cambios legales en el país y un ordenamiento y registro más visible de los recursos logísticos y de gestión que ya se desarrollan.



Asociación  
de Municipios  
de Honduras



Gerente de Planificación, Seguimiento y Evaluación

Gerencia de Descentralización y Desarrollo municipal (GDDM). En el tema de descentralización y desarrollo municipal, se presenta innovaciones organizativas con tres departamentos cuya cobertura temática favorece, definitivamente, la amplitud de servicios que la AMHON puede proyectar a los municipios. El tema ambiental se manejará desde el Departamento Ambiente y Desarrollo, mientras que lo social y económico desde otro Departamento con el mismo nombre (anteriormente llamado DESA y que integraba los tres temas). Se crea el Departamento de Desarrollo Económico y Social, que a su vez contará con dos unidades de apoyo, la Unidad Económica y la Unidad Social (ver organigrama). El Departamento de Modernización de la Gestión Pública Municipal, que coordinará tres unidades: a) Fortalecimiento de los Gobiernos Locales y Mancomunidades; b) Transparencia y Rendición de Cuentas (creada en el 2019) y c) Ordenamiento Territorial.

En el área ambiental, la proyección del trabajo se orienta a ampliar y mejorar las relaciones de gobernanza ambiental que, tal como lo cita Naciones Unidas, es un factor clave para alcanzar el desarrollo sostenible tanto a nivel municipal como nacional, impulsando procesos de toma de decisiones y el trabajo de las instituciones involucradas. Éstas deben seguir métodos informados, coherentes, unificados e integrales y, al mismo tiempo, deben apoyarse en marcos normativos adecuados que faciliten estos procesos. En este sentido, las propuestas del Departamento buscan acceso a información clave sobre la situación ambiental a disposición de los municipios, apoyar la revisión y la construcción de un marco legal nacional más coherente con el papel de los municipios, políticas públicas vinculantes entre el nivel nacional y el municipal, una programación de acciones integradas y el fortalecimiento de capacidades municipales para implementar acuerdos internacionales y nacionales ambientales, integrando y dinamizando la participación de otros actores públicos y privado en el ámbito local. En apoyo al Departamento de Ambiente y Desarrollo, se crea la Unidad de Gestión Ambiental Municipal, con un enfoque más centrado en la asistencia directa a los municipios, instrumentando el papel técnico, político y administrativo en el marco de las competencias de las municipalidades. Su labor se extiende a servicios de información, dotación y manejo de herramientas y mecanismos de trabajo y a la ampliación de conocimientos sobre la gestión ambiental. Adicionalmente, se busca impulsar iniciativas que aglutinen esfuerzos interinstitucionales.

El desarrollo económico y social que ahora será impulsado a través de un nuevo departamento, comprende enormes responsabilidades. Por un lado, impulsar una política económica municipal, que propone un papel promotor, dinamizador de las municipalidades mediante diseño y aplicaciones de funciones municipales y el uso de herramientas, diferentes formas de alianzas y medidas que logran acuerdos entre los actores privados y de éstos con la institucionalidad pública, para aprovechar las ventajas comparativas y competitivas del municipio. La creación de herramientas, la capacitación y asistencia técnica más la gestión de iniciativas de desarrollo con municipalidades, cooperantes y sociedad civil son parte del trabajo de la Unidad Económica. En otro tema, existen alianzas para potenciar el desarrollo económico local con Secretarías de Estado, sector privado y redes de MIPYMES.

En el área social, se trata de buscar mecanismos para hacer más eficientes y eficaces los servicios públicos (gobernanza social), ampliando la cobertura y mejorando la calidad de los servicios que competen al gobierno nacional. Hay que considerar todas las opciones posibles en una agenda municipal-central de mejora, que incluya aclarar las competencias municipales en el sector social, mismas que emanan de la Ley de Municipalidades y de otras colaterales, como las disposiciones presupuestarias que definen inversiones condicionadas en el área social. En este mismo escenario está la participación ciudadana inclusiva y las priorizaciones realizadas por la propia ciudadanía. La respuesta de las instituciones especialistas en el área social, no es inmediata a un acuerdo o reconocimiento de déficit de servicios, pues son muchos los factores que afectan la calidad y cobertura. En este marco, la descentralización de servicios debe valorarse, también las inversiones conjuntas gobierno central-municipal y el apoyo de organismos privados, la sociedad civil organizada y la ciudadanía en general. Se añade el apoyo de las iniciativas de mejora, que podría aportar la cooperación internacional.

La Gerencia de Descentralización y Desarrollo Municipal, ha definido la sistematización de los servicios de apoyo, las herramientas y los modelos de gestión<sup>3</sup> con el propósito de proyectar la experiencia a otros municipios y mancomunidades. No obstante, la posibilidad de ser equitativos en la asistencia a los municipios, no siempre es posible por el tema de costos de réplica. Para paliar este problema, hay diferentes modalidades de asistencia y el apoyo de la cooperación internacional, que es bienvenido y que además de la expansión.

Los Gobiernos Locales enfrentan serios problemas para superar el desempeño con esfuerzos aislados, dado que las áreas técnicas que deben mejorar, requieren una asistencia técnica especializada, aprendiendo haciendo, tecnológica, uso de herramientas y un esfuerzo concatenado en el funcionamiento administrativo, financiero, la prestación de servicios públicos, la transparencia y la rendición de cuentas.

El tema de la carrera pública municipal desempeña un papel protagónico en la eficacia y la calidad de los bienes y servicios municipales. El desafío para implementar la Ley CAM ya ha iniciado con el trabajo de la SETCAM, con un incremento paulatino pero sólido para el ordenamiento de la administración del recurso humano, buscando garantizar que mejoras en la administración de los recursos públicos, la estabilidad y el crecimiento del personal eficiente estén estrechamente vinculadas con la continuidad de las políticas públicas locales, la atención a la ciudadanía y la lucha contra la corrupción.

Otros problemas de gran escala, que hoy son parte de los retos de asistencia de la AMHON, están agrupados en los siguientes temas:

---

<sup>3</sup> La AMHON denomina modelos de gestión, al desarrollo de una área en particular (economía, ambiente, salud, educación, participación ciudadana, asistencia técnica, etc.), que cuenta con elementos como: marco legal, marco de referencia técnica conceptual, existencia de unidades municipales a cargo del tema, funciones municipales en el tema, herramientas de trabajo (sistemas, manuales, guías, metodologías), planes, una política municipal sobre el tema (este elemento no necesariamente está presente siempre) que en su conjunto, representan una forma de asistencia integral en ese tema, que se ampara en la voluntad política de las autoridades municipales, para su puesta en práctica.

- El ordenamiento territorial, la planificación para el desarrollo y la dirección de las inversiones, hacia la mejora de indicadores y cambios sustantivos en el desarrollo.
- La dirección de las inversiones con una visión equilibrada entre el desarrollo urbano y rural para la cobertura y mejora de los servicios municipales.
- Sistemas, mecanismos para conocer a mayor detalle, los indicadores y tendencias del desempeño, para trabajar en consecuencia de necesidades territoriales a economía de escala en el diseño de herramientas, modelos de gestión y como fundamento para la negociación con actores del nivel central para incidir en una asistencia más focalizada.
- La implementación universal de sistemas de información administrativa y financiera.
- Apoyo para mejorar los recaudos fiscales, con un manejo transparente y de rendición de cuentas pertinentes y oportunas.
- Asegurar que los instrumentos jurídicos que rigen la función pública municipal, establezcan reglas claras, para favorecer el desempeño eficiente de las actividades de los funcionarios.
- Gobiernos más democráticos e inclusivos.

El Departamento se propone enfrentar esos retos con el trabajo de sus unidades adscritas y las alianzas que sean posibles con el sector público, la cooperación y la sociedad civil, para aumentar el apoyo y asistencia técnica a los municipios y mancomunidades.

El Fortalecimiento de los Gobiernos Locales y Mancomunidades, cuenta con una serie de herramientas y estrategias que ya se han incorporado en la gestión municipal con éxito, entre ellos el Sistema Administrativo, Financiero y tributario (SAFT), manuales, guías, capacitación y asistencia técnica en todas las áreas administrativas de las municipalidades, algunas creadas desde la Secretaría de Gobernación, el Tribunal Superior de Cuentas, la SEFIN y socios de la cooperación internacional. Se prevé la organización de asistencia técnica y capacitación, para un mayor número de municipios y mancomunidades, así como la creación de más herramientas en la prestación de servicios públicos y otras áreas de gestión en asocio con la cooperación y las instituciones de gobierno involucradas.

La Secretaria Técnica de la Carrera Administrativa Municipal (SETCAM), organismo adscrito a la AMHON y a su propio cuerpo directivo (ver organigrama), vela por la aplicación transparente, democrática y administrativa la Ley, Reglamento y herramientas operativas para la gestión de los recursos humanos, por lo que su papel es esencial en el fortalecimiento de los gobiernos municipales, en coordinación con la Gerencia de Descentralización y Desarrollo Municipal. La ampliación de la cobertura a mayor número de municipios y la incidencia política para la apertura al trabajo de SETCAM con las autoridades municipales, es una agenda conjunta.

Transparencia y Rendición de Cuentas, es una unidad recién creada a principios del 2019. Su papel es, facilitar a los gobiernos municipales, la implementación de herramientas, mecanismos y procedimientos, para promover un cultura municipal y ciudadana de transparencia y rendición de cuentas. Esto abarca dos campos, el desempeño técnico

administrativo y financiero en la rendición de cuentas y una apertura a los ciudadanos para el conocimiento de la gestión pública local. En ambos casos, se trata de las competencias municipales que definen las leyes, por lo tanto, la AMHON es un promotor, capacitador y asesor de la gestión y un agente de apoyo en las dudas, solvencia de problemas, así como, un dinamizador de las acciones de participación de la ciudadanía como lo presenta la Ley de Municipalidades. La asistencia se desarrollará en diferentes modalidades, en asocio con instituciones públicas vinculantes a las municipalidades, asistencia virtual y presencial a grupos de profesionales municipales en las áreas de rendición y cuentas y transparencia.

Ordenamiento Territorial. Este derrotero se suma a los esfuerzos de la Dirección Ejecutiva de Ordenamiento Territorial, para el impulso de iniciativas de incidencia en el cumplimiento de la Ley, el registro de la información municipal en los sistemas nacionales (SINIT, RENOT), la elaboración de Planes de Ordenamiento Territorial mediante la aplicación de una serie de herramientas oficiales y la capacitación al funcionario municipal, foros, consultas, experiencias exitosas. Adicionalmente, la Unidad trabaja en la implementación en los municipios, de un modelo catastral integral y del Sistema de Información Territorial (SIT).

Para la Gerencia de Descentralización, su responsabilidad abarca el establecer estrategias, asesoría y directrices, para el desempeño de los tres departamentos y la articulación entre estos. En materia de descentralización, la expectativa de la publicación y aplicación de la Ley de Descentralización y Desarrollo, marca la participación de la AMHON en 4 aspectos clave: i) incidir en el funcionamiento, toma de decisiones como parte del órgano político intersectorial que define procesos, medidas, acuerdos para la función institucional en el cumplimiento de la Ley; ii) acompañar y ser parte del diseño del Planes General de Descentralización y su Presupuesto, lo que implica un trabajo coordinado y de aportes a la función de la Secretaría Técnica, previo estudio de las posibilidades de descentralización por sector con soporte de información y propuestas concretas de medidas descentralizadoras y por supuesto, ser parte de la mesa de discusión y acuerdos con estos sectores (planes sectoriales de descentralización en el marco del plan anterior); iii) certificación de capacidades municipales, la definición de competencias de las partes (centrales y municipales) y la preparación de las municipalidades en las nuevas responsabilidades a asumir en términos de funciones, unidades especializadas, conocimientos, descentralización fiscal, normas especiales, con la asesoría de los actores descentralizadores; iv) Traspaso de competencias a descentralizar, una labor de empuje de las agendas y planes, asesorando a las municipalidades en el desarrollo de los planes convenidos y en los ajustes necesarios.

En tanto se define la vigencia del marco legal, la AMHON sigue avanzando en la búsqueda de oportunidades para construir mecanismos y agendas de descentralización con los sectores y un trabajo de incidencia política con el Congreso Nacional y otros actores para acelerar la exhibición de la Ley. Otros aspectos ya iniciados, son acuerdos de preparación técnica de propuestas, capacitación y planificación con la Secretaría Técnica de la CEDE, la Secretaría de Gobernación, Justicia y Descentralización, siendo AMHON un aliado importante y beligerante

para las negociaciones con los sectores, el soporte técnico de estas negociaciones, la gestión de apoyo de la cooperación, y otros aspectos.

La Gerencia impulsa el diseño y puesta en marcha de políticas públicas municipales, en los temas de transparencia, auditoría social y desarrollo económico, para el caso, la Política de Desarrollo Económico Local. La AMHON ha desarrollado un modelo de gestión económica para las municipalidades que comprende una política, funciones, unidades especiales, planes de trabajo, capacitación y la integración de los actores locales clave para dinamizar la economía. Se espera seguir avanzando en el diseño y proyección de este modelo a más municipios y mancomunidades, el área social que ya se describió atrás, está por iniciarse también como modelo de gestión, un reto a desarrollarse durante el presente PEI.

La AMHON es un referente importante para organismos internacionales de desarrollo para instituciones sectoriales, iniciativas de proyectos y alianzas para la conexión incidencia y asesoría para las municipalidades. En este marco, se sostienen 33 convenios y se ha incursionado en iniciativas como migración, niñez, juventud, seguridad ciudadana, derechos humanos, género, inclusión social y otros temas. Para la Gerencia de D. y D. M., gran parte de su trabajo es conducir las responsabilidades asumidas por la institución en estos temas y la generación de otras oportunidades de apoyo a la ciudadanía local. Asimismo, se trabaja en la generación de ideas, propuestas y gestión de recursos adicionales para el desarrollo integral y desempeño municipal, que incluyen la territorialización de los ODS.

Hay un proceso conjunto de incidencia política con la gerencia a cargo de este tema, que trabaja en las reformas legales nacionales y municipales, en el posicionamiento ante los Poderes Ejecutivo y Legislativo e igualmente en las agendas y los planes de trabajo de las Comisiones Municipales que integran los miembros de la Junta Directiva de la AMHON.

### **Junta Directiva**

La AMHON cuenta con un cuerpo directivo de 21 alcaldes y alcaldesas (5), con 13 suplentes. La Junta se elige cada 2 años según los Estatutos. Su responsabilidad en el marco del PEI 2018-2022 es la ejecución de sus funciones normativas (dirección política y toma de decisiones) y los siguientes argumentos de gestión política gremial, en seguimiento a los acuerdos del PEI:

- La revisión y ajustes del Estatuto de la AMHON, ampliando su perspectiva como institución vanguardista de la autonomía municipal y el desarrollo integral de los municipios, representante legítima de éstos ante los poderes públicos y promotora de gobiernos municipales con un desempeño ordenado e instrumentado, legal, transparente y democrático.
- Proclamar y lograr el desempeño de la AMHON y del gremio municipal, los valores institucionales: 1) transparencia, 2) veracidad, 3) integridad, 4) solidaridad, 5) responsabilidad, 6) respeto, 7) beligerancia y 8) civismo y gobernabilidad.



- Mantener y ampliar el reconocimiento de su identidad como la organización con mayor influencia en políticas públicas municipales, solución de problemas en torno a los municipios y la defensa de la autonomía local y la descentralización.
- Gestión política incisiva para la publicación de la Ley de Descentralización del Estado de Honduras, aprobada en julio del 2016 por el Congreso Nacional.
- Ligado a lo anterior, es necesario fortalecer las capacidades del cuerpo directivo a través de Comisiones de Incidencia, las cuales estarán al frente de negociaciones con instituciones sectoriales para buscar acuerdos diferenciados, agendas, planes, ampliación mejora y focalización de políticas públicas, para atender el rezago de los indicadores de desarrollo de los municipios, considerando la descentralización como una alternativa que fortalece la democracia y equilibra la inversión nacional.
- Fortalecer el liderazgo municipal para incorporarse a los espacios de implementación de la Agenda 2030 de los ODS, inversión y ayuda social, reducción de la pobreza, Visión de País y otras iniciativas que definen el destino de la inversión pública y el apoyo internacional, para lograr equidad, igualdad y mejores formas de distribución de la riqueza, focalizando acciones donde más se requiere en el territorio.
- Ser precursores de la ejecución de proyectos de interés público para los municipios, buscando generar condiciones estables para la seguridad ciudadana, la paz social, el bienestar de las comunidades y el desarrollo sostenible.
- Velar por la sostenibilidad financiera y la protección del patrimonio institucional de la AMHON y por el crecimiento del equipo institucional.
- Velar porque el proceso de transferencias del presupuesto nacional hacia los municipios sea completo, pertinente y oportuno.
- Ser un referente en la información, medición y diseño de iniciativas, para articular los esfuerzos internacionales, nacionales, municipales y mancomunados, públicos y privados, para el fortalecimiento integral de la gestión de los gobiernos municipales.

### Dirección Ejecutiva

La Dirección Ejecutiva será responsable de impulsar los grandes cambios institucionales propuestos en el PEI, alentando y dirigiendo al equipo a un desempeño exitoso y vinculando a la Junta Directiva, en aquellas decisiones políticas internas y externas que impulsen los lineamientos estratégicos, misión y visión. Será al mismo tiempo el catalizador técnico-político, de las situaciones de contexto, las oportunidades y las reacciones ordenadas de las autoridades de la AMHON y el gremio, para sacar al frente posiciones beligerantes, de incidencia política o de negociación según el caso. La Dirección Ejecutiva propone iniciativas de relacionamiento de la AMHON con diferentes actores, potenciando las estrategias y acciones del PEI y las iniciativas de la Junta Directiva y la Presidencia, con un acompañamiento permanente, gestionando las resoluciones de los diálogos, encuentros, acuerdos, convenios, así como preparando el soporte técnico y legal que corresponda y las tareas del equipo de trabajo.

## Resumen de las principales tareas establecidas en el PEI por línea estratégica

### L1 Fortalecimiento y modernización de la gestión institucional para mejorar las capacidades de representatividad y servicios a los municipios

- La reforma de Estatutos, con perspectivas de fortalecer la capacidad gremial para incidir y proponer en el corto mediano y largo plazo, la efectividad de las políticas públicas y presupuestos hacia el desarrollo integral de los municipios.
- Contar con sistemas de información municipal sobre el desarrollo y el desempeño municipal que den soporte a la dotación de asistencia.
- Sostenibilidad financiera, solidez en el manejo patrimonial.
- Soporte presupuestario a la ampliación de la estructura orgánica
- Actualización de marcos normativos internos
- Sistematización y automatización de los registros administrativos y contables
- Inversión en capital humano para mejora y beligerancia en competencias
- Modernización y ampliación de la conectividad y comunicación con los agremiados y sus funcionarios municipales
- Creación y capacitación de redes temáticas de funcionarios municipales
- Modernización y búsqueda de economía de escala en la dotación, capacitación de mecanismos de asistencia a municipios (internet, boletines, talleres virtuales)
- Generar y sostener espacios de diálogo con Congreso Nacional; Estructura y funcionamiento de comisiones
- Ampliar y mejorar las capacidades de las Comisiones de Incidencia Política (políticas, instrumentos, planeación, desarrollo)
- Fortalecer, ampliar la asesoría legal a los municipios para intereses comunes de desarrollo de las municipalidades y su relación con otros actores
- Fortalecer el sistema de planeación y control para una mayor eficiencia y eficacia
- Fortalecimiento del gremio municipal Desarrollo de las agendas, acuerdos y mandatos de la Asamblea; desarrollar Foros Regionales y otros espacios de información, concertación.

### L2 Promover y facilitar el Desarrollo Integral de los Municipios

- Impulsar proceso de desarrollo integral de los municipios (ambiente, desarrollo social y desarrollo económico) incluyendo la descentralización como un eje transversal y la focalización de esfuerzos de cooperación y sociedad civil.
- Base de información sobre ambiente, economía y lo social
- Diseñar modelos de intervención que fluyan desde los gobiernos municipales (diseño, herramientas, complemento, publicaciones)
- Coordinación con entidades públicas y sector privado sobre intervención inversiones, políticas públicas, competencias y acuerdos de trabajo
- Diseñar e implementar iniciativas de desarrollo económico, social en los municipios con economía de escala para mayor cobertura posible
- Sistematizar las herramientas y prácticas por parte de los municipios para proyectar hacia otros municipios en otras experiencias
- Tratar de incorporar lo social, lo económico y lo ambiental a los mismos municipios, según sea el caso

### L3 Promover y Facilitar el Mejoramiento del Desempeño Municipal

- Fortalecimiento del desempeño del gobierno municipal en las áreas que impulsa la AMHON: ordenamiento territorial, Sistemas administrativos y financieros integrados, catastro y mancomunidades y en otras que demandan la creación de herramientas, modelos y la proyección de servicios a más municipios y mancomunidades (economía de escala para mayor cobertura) y la focalización de esfuerzos de cooperación y sociedad civil.
- Acuerdos con el sector público para consolidar sistema de administración y finanzas municipales
- Redes de funcionarios públicos municipales para el mutuo apoyo
- Actualización de la estrategia de desarrollo de mancomunidades
- Consolidación en el diseño de modelos de intervención incluyendo mapa de proyecciones, costos de implementación y búsqueda de recursos para ampliar cobertura
- Propuesta de iniciativas de cobertura
- Diseño de otros mecanismos y herramientas necesario para el desempeño municipal y su respectiva sistematización y proyección

## La Cooperación para el desarrollo hacia los municipios

La AMHON agradece el apoyo brindado a los municipios en diversos temas y modalidades por parte de la cooperación internacional: Agencia Suiza para la Cooperación y el Desarrollo (COSUDE), Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), Unión Europea UE, Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA), Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (AGDI), Agencia Española para la Cooperación (AECID), Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

Para impulsar el desarrollo de los municipios del país, la AMHON ha acumulado experiencia que sin duda ha estado acompañada por la cooperación internacional, incluyendo lecciones aprendidas y logros exitosos que hoy representan un conjunto de herramientas y mecanismo que han mejorado el desempeño municipal. Valoramos esos logros y también aseguramos que en términos de cobertura, existe la necesidad de réplica y proyección hacia otros municipios y mancomunidades. Así mismo, es muy importante desarrollar otras áreas de trabajo para ampliar y consolidar los servicios de asistencia y capacitación a los municipios, particularmente aquellas herramientas técnicas y tecnológicamente modernas, que se orientan a una gestión ordenada, sistémica, bajo las normas legales nacionales y municipales, asegurando la permanencia y crecimiento del capital humano, con estándares e indicadores de transparencia y bajo condiciones de apertura y consenso de las decisiones con la población.

De igual manera, es importante trascender a una planeación y presupuesto, con soporte científico y determinantes de desarrollo que presenten con claridad las tendencias, carencias y una programación integrada de acciones municipales y de los sectores de desarrollo

responsables a nivel nacional de los temas que influyen en el combate a la pobreza, los ODS, la cobertura y calidad de los servicios públicos como salud, educación, agua potable, energía.

En este sentido, alentamos a la cooperación internacional bilateral y multilateral a orientar su apoyo hacia los municipios de Honduras considerando los siguientes aspectos: a) los desequilibrios territoriales que existen, presentan indicadores de desarrollo rezagados; la apuesta por un trabajo con un enfoque más integral y la vinculación municipio, multisectores in situ, es una búsqueda de equidad de las políticas públicas centrales; b) la descentralización como mecanismo democrático y equitativo de desarrollo, demanda un soporte técnico fuerte y continuo entre los actores y los municipios, construyendo modelos con marcos estructurales, fiscales y funcionales con competencias claramente establecidas y proceso de apoyo a la generación de capacidades municipales; c) la búsqueda de modalidades de cooperación hacia el desarrollo de los municipios que permitan un apoyo directo con mejores rendimientos sociales de las inversiones de asistencia; d) asistencia técnica con economías de escala para extender el apoyo a mancomunidades y grupos de municipios y la creación de capacidades de asistencia y seguimiento en la AMHON; e) la proyección mediante asistencia técnica de modelos y herramientas exitosas desde la AMHON a otros municipios y mancomunidades; la creación de nuevos modelos y herramientas para otras áreas aun no cubiertas; f) la creación e capacidades institucionales para fundamentar mejor las iniciativas, con sistemas, mecanismos universales que brinden información sobre cada municipio y promuevan al investigación; g) la cooperación triangular con uno de los ángulos centrados en los municipios; h) el complemento y suma de los apoyos hacia municipios con mayores deficiencias para romper las tendencias de bajos indicadores; i) el apoyo al diseño e implementación de modelos de atención diferenciados a municipios más fuertes en temas de desarrollo económico y social con asistencia especializada y experiencias exitosas de otras latitudes o países con participación del sector privado y público.

### **La sociedad civil, un potencial para el desarrollo integral de los municipios**

Existe una enorme capacidad en las OSC en temas de interés para el desarrollo integral municipal. Es importante contar con una clasificación temática y geográfica de estas capacidades, así como de las experiencias que son reconocidas por la sociedad y han contribuido en el territorio local a impulsar procesos, proyectos y dinamismo de la comunidad. En este sentido, la AMHON lanza una renovada invitación a estudiar y proponer alianzas territoriales estratégicas, que estén en el marco de las capacidades creadas. De igual manera, se propone un análisis conjunto de nuevas capacidades a desarrollar y una estrategia de coordinación que proyecte cobertura, búsqueda conjunta de recursos, modalidades de trabajo según los temas de prioridad y la contribución a la Agenda ODS de las municipalidades, entre otros temas.